

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Zvýšení konkurenceschopnosti autoškoly Prima

**Increasing of the competitive advantage of the driving school
Prima**

Milan Šilhán

BC-PE-KM6-2006-07

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu

Konzultant : Michal Frlaus, Klášterc nad Ohří

Počet stran
Datum odevzdání

Počet příloh

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě chci vyjádřit své poděkování Ing. Světlaně Myslivcové za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Michalu Frlausovi za poskytování informací a umožnění vypracovat bakalářskou práci u jeho firmy.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodných opatření, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti autoškoly Prima. Na základě analýzy konkurenčních autoškol v regionu a vyhodnocení výzkumu, zaměřeného na spokojenost zákazníků se službami autoškoly Prima, se pokusím zjistit nedostatky, jejichž odstranění by vedlo ke zlepšení pozice autoškoly na trhu a zkvalitnění služeb. V první části bakalářské práce zpracovávám teorii, kterou využiji jako základní východisko pro praktickou část.

Klíčová slova

Analýza konkurence, SWOT analýza, marketingová komunikace, marketingový výzkum, autoškola, silné a slabé stránky

Annotation

The main purpose of this bachelor work is to suggest the appropriate steps, which could lead to increasing of the competitive advantage of the driving school Prima. On the basis of the marketing survey and the analyse of the rival driving schools I will try to find out the best way to improve the services and position in the market place. In the marketing survey I concentrate especially on Prima's service level. In the first part of my work I compile theoretical information, which will be used as a starting point for the practical part.

Key words

Analyse of competition, SWOT analyse, marketing communication, marketing research, driving school, weaknesses and strengths

Seznam použitých zkratek a symbolů

AQH	average quarter hour
atd.	a tak dále
AVP	average price
CPT	cost per thousand
č.	číslo
Kč	korun českých
např.	například
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
%	procento

Obsah

Úvod	9
1 <i>Obecná charakteristika společnosti</i>	10
2 <i>Analýza a zhodnocení konkurence</i>	12
2.1 Klasifikace konkurentů- východisko analýzy a hodnocení.....	12
2.2 Hodnocení silných a slabých stránek konkurentů a jejich schopností	13
2.3 Získávání informací o konkurentech.....	14
3 <i>Marketingový výzkum</i>.....	15
3.1 Proces marketingového výzkumu	15
3.1.1 Definování problému výzkumu	15
3.1.2 Stanovení cíle výzkumu.....	16
3.1.3 Sestavení plánu výzkumu	16
3.1.4 Sběr dat.....	19
3.1.5 Analyzování dat.....	20
3.1.6 Presentace výsledků.....	20
4 <i>Marketingová komunikace</i>.....	20
4.1 Marketingová komunikace.....	20
4.2 Osobní prodej	22
4.3 Podpora prodeje	23
4.4 Public relations	23
4.5 Reklama	24
5 <i>SWOT analýza</i>	26
5.1 Obecná charakteristika SWOT analýzy.....	26
5.1.1 Analýza externího prostředí.....	27
5.1.2 Analýza vnitřního prostředí	28
6 <i>Analýza konkurence autoškoly Prima</i>	29
6.1 Charakteristika konkurenčních autoškol	30
6.2 Silné a slabé stránky konkurence	31
6.2.1 Cena.....	31
6.2.2 Tržní podíl	32
6.2.3 Kvalita kurzu	34
6.2.4 Rozsah nabídky kurzů	34
6.2.5 Povědomí o autoškolách.....	35
6.2.6 Porovnání vybraných charakteristik	36
7 <i>Marketingový výzkum - praktická část</i>	36
7.1 Metoda provedeného výzkumu	36
7.2 Cíl výzkum	37
7.3 Charakteristika cílové skupiny (zákazníci).....	37

7.4	Vyhodnocení dotazníku	38
8	<i>SWOT analýza autoškoly Prima</i>	42
8.1	Silné stránky	42
8.2	Slabé stránky	43
8.3	Hrozby	45
8.4	Příležitosti	46
9	<i>Vlastní návrhy a doporučení v oblasti marketingové komunikace autoškoly Prima</i>	47
9.1	Osobní prodej	47
9.2	Reklama	47
9.3	Podpora prodeje a public relations.....	49
	<i>Závěr</i>	50
	<i>Seznam použité literatury</i>	52
	<i>Seznam příloh</i>	53

Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolil zvýšení konkurenceschopnosti autoškoly Prima. Autoškola Prima mi umožnila v roce 2005 vykonat řízenou praxi, z čehož pak vyplynulo i rozhodnutí, vypracovat bakalářskou práci u této firmy.

Během praxe jsem zjistil, že autoškola Prima nemá systematicky zmapovanou konkurenci a nikdy neprovedla průzkum, na jehož základě by se pokusila zjistit postoje, přání a požadavky zákazníků. Majitel nemá stanovenou marketingovou koncepci a doposud se rozhodoval v těchto otázkách intuitivně. Mým záměrem je na základě provedeného průzkumu a analýzy konkurence vyvodit doporučení, která by pomohla autoškole ke zlepšení pozice na trhu a zvýšení úrovně služeb. Ve svých doporučeních budu vycházet ze stávajících finančních a lidských zdrojů, které jsou vzhledem k velikosti firmy značně omezené.

1 Obecná charakteristika společnosti

Autoškola Prima byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 1999 a v současné době se zaměřuje na výcvik nutný ke zkouškám pro získání řidičského oprávnění skupiny B a dále poskytujeme kondiční jízdy podle zákona č. 247/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Zakladatelem a majitelem autoškoly je Michal Frlaus. Ten byl na přelomu roku 1998-99 propuštěn z dnes již konkurenční autoškoly a při výběru nového zaměstnání se rozhodl, že bude pokračovat v oboru, se kterým měl několikaleté zkušenosti. Založil autoškolu a snažil se prosadit proti svému bývalému zaměstnavateli a jiným autoškolám, které již měli pevné místo na trhu. Mnohaleté zkušenosti jako instruktor a znalost regionálního trhu byly dobrým předpokladem pro existenci firmy. Již to bude sedmým rokem, co společnost působí na trhu, nicméně se stále nedokázala prosadit zřetelněji proti svým hlavním konkurentům a stále na trhu zůstává v houfu malých autoškol.

Hlavní sídlo autoškoly se nachází v Klášterci nad Ohří ve vlastním rodinném domě, kde se kromě kanceláře nacházejí prostory pro výuku.



Obrázek č. 1: Sídlo autoškoly v Klášterci nad Ohří

V nedaleké Kadani je zřízena pobočka. Majitel uvažuje o zřízení 3. pobočky v Chomutově, tuto záležitost prozatím odkládá. Zařízení učeben poskytuje dostatečné zázemí pro výuku. Na obrázku č. 2 je učebna v Kadani.



Obrázek č. 2: učebna v Kadani

Pro výuku slouží osobní automobily Škoda Fabia (stáří 4 roky) a Pegueot 206 (stáří 2 roky).



Obrázek č. 3: výukové vozidlo Pegueot 206

Majitel autoškoly je jediným stálým zaměstnancem. Vykonává funkci instruktora, zpracovává účetnictví a snaží se řídit firmu tak, aby byla životaschopná. V případě vysoké poptávky zaměstnává dalšího instruktora, který je již v důchodovém věku a zdravotní sestřičku, která má oprávnění poskytovat výuku zdravotní.

2 Analýza a zhodnocení konkurence

Pro reálné zhodnocení pozice podniku na trhu a pro následné optimální projektování jeho strategie je nutné znát konkurenta, konkrétně:

- kdo jsou naši hlavní konkurenti
- jaká je jejich strategie
- jaké jsou jejich cíle
- v čem spočívají jejich přednosti a slabiny
- jakou podobu může mít jejich reakce na naše aktivity, jakož i změny v tržním makro a mikroprostředí

2.1 Klasifikace konkurentů- východisko analýzy a hodnocení

Nejdříve je nutné rozlišit konkurenty podle jejich vztahu k předmětu podnikání sledované firmy, k danému cílovému segmentu a cílovým zákazníkům a pod.

- firmy, které nabízejí své výrobky a služby podobné výrobkům a službám našeho podniku, a to stejným zákazníkům za podobné ceny a za přibližně stejných podmínek
- výrobci podobných výrobků a poskytovatelé podobných služeb ale různých tříd a provedení, v různých cenových kategoriích nabízených na národním trhu
- konkurentem je každý, kdo usiluje o tytéž zákaznickovy peníze

Při navrhování marketingové strategie firmy a při hodnocení jeho pozice na trhu je rovněž důležité aspoň odhadnout, jak bude konkurent reagovat na aktivity jiných tržních subjektů.

Při tom je nutné na základě hodnocení rozlišit následující typy konkurence:

- konkurent pronásledovatel, jehož aktivity jsou orientovány na firmu, kterou pečlivě sleduje a využívá všech vnitřních možností a příležitostí ke konkrétní reakci

- laxní konkurent, který nereaguje rychle nebo nějak výrazně na aktivity svých konkurentů
- vybíravý konkurent reaguje pouze na určité formy útočných aktivit a ostatních si nevšímá.
- konkurent – tygr, který reaguje na jakoukoliv formu ohrožení v jeho tržním segmentu a jestliže jednou začne s protiakcemi bojuje až do konce
- stochastický konkurent – nevykazuje předvídatelný způsob reakce.

Každý konkurent má několik cílů a pohnutek, kterým přiřazuje různou váhu. Zde je nutné zjistit relativní váhu, kterou konkurent přiřazuje běžné ziskovosti, podílu na trhu, předním technologiím, úrovni služeb apod.

2.2 Hodnocení silných a slabých stránek konkurentů a jejich schopností

Je nutné identifikovat slabé a silné stránky konkurentů. K tomu je třeba získat informace o podnikání svých konkurentů, zvláště o:

- prodeji
- podílu na trhu
- zisku
- návratnosti investic
- obratu
- nových investicích
- využití kapacit

Kromě informace o podílu na trhu, který se často zjišťuje velmi obtížně, je možné usilovat o zjištění zástupných informací jako je např. podíl na vědomí nebo podíl na oblibě. Důležité jsou informace o schopnostech konkurenta, o stavu nástrojů marketingového mixu. Je nutné usilovat o získání nejnovějších informací o objemech a struktuře prodeje a o podílech na segmentech, na kterých operuje.

2.3 Získávání informací o konkurentech

Lze zvažovat několik způsobů, jak získat nezbytný soubor informací, přičemž mnohé z nich jsou atypické a často na hraně podnikatelské etiky a legality. Jedná se např. o následující způsoby:

- pozorování jeho počínání v akci, např. v roli hraného zákazníka
- studium jeho reklamy – lze při tom zjistit základní údaje o celém marketingovém mixu
- studium jeho ostatní propagace např. letáků, brožur nebo sponzorských kampaní
- studium odborného tisku příslušného odborného zaměření, zejména jsou-li zveřejněny testy jeho výrobků a služby
- rozhovory se prostředkovateli
- sledování a získávání údajů z odborných databází a specializovaných katalogů

Je možné uvést celou řadu dalších způsobů, z nichž některé mohou mít diskutabilní z hlediska obchodní etiky a legality. Je to získávání informací od zaměstnanců konkurenta, případně přetažení manažera do svého vlastního podniku, nebo setkání a neformální rozhovory s managerem firmy.

Při analyzování konkurence a tvorbě marketingové strategie je nutné zdůraznit následující dílčí aktivity.

- Identifikace, podchycení a popis nejdůležitějších konkurentů, a to jak reálných, tak potencionálních.
- Určení a vyhodnocení základních charakteristik konkurentů podle jejich schopností.
- Identifikace a zhodnocení jejich silných a slabých stránek.
- Identifikace a zhodnocení strategických cílů a zvolených operací s nástroji marketingového mixu konkurentů.

- Identifikace a odhad charakteru a intenzity reakce konkurentů na aktivity jiných konkurenčních firem.

3 Marketingový výzkum

Jestliže firma chce úspěšně fungovat v konkurenčním prostředí, musí ve svém marketingovém řízení a plánování co nejvíce využívat poznatky a informace týkající se trhu, konkurence a především potřeb svých zákazníků. Musí rozhodovat o vynaložení svých zdrojů a prostředků tak, aby dosáhla vytyčené cíle a především zisk.

V současnosti podniky stále více využívají marketingový výzkum jako prostředek na získávání informací nejen pro řešení marketingových problémů, ale také proto, aby lépe poznaly prostředí, ve kterém působí a mohly tak včas reagovat na různé změny, které musí zohlednit ve svých plánech a rozhodnutích. [3]

3.1 *Proces marketingového výzkumu*

Každý výzkum se skládá z několika kroků. Je však nutno tento postup upravit podle individuálních potřeb jednotlivých marketingových výzkumů. Mezi základní kroky marketingového výzkumu patří:

- Definování problému, účelu výzkumu
- Stanovení cíle výzkumu
- Sestavení plánu výzkumu
- Shromáždění informací
- Analýza informací
- Presentace výzkumu

3.1.1 Definování problému výzkumu

V tomto stádiu marketingového výzkumu je důležité přesně specifikovat a definovat problém, který se má řešit. Formulace znamená precizní stanovení, proč má být výzkum

prováděn a určení základních proměnných, se kterými bude výzkum pracovat *Dobrá definice problému je poloviční řešení.*¹ Mělo by se také vyvarovat příliš úzké nebo příliš obsáhle definice problému. V prvním případě se jedná o příliš úzký pohled na problém a nedovoluje výzkumníkovi zhodnotit jiné stránky problému a v druhém případě může marketingový manažer obdržet velké množství informací a přitom nemusí získat ty, které potřebuje.

3.1.2 Stanovení cíle výzkumu

Cíle výzkumu musí být přesně vymezeny, protože specifikují, jaké informace mají být získány. Je vhodné definovat předmět výzkumu, např. kdo nezákazní firmy, kde ho hledat, jaké jsou jeho potřeby. K tomu lze použít informace vyplývající z činnosti a zkušenosti dané firmy. [4]

3.1.3 Sestavení plánu výzkumu

Ve další fázi marketingového výzkumu se sestavuje plán pro shromažďování potřebných informací. Před schválením výzkumu by měl marketingový manažer znát odhad nákladů na jeho realizaci. V této fázi výzkumu je nutné určit, jakým způsobem informace shromáždit.

3.1.3.1 Typy výzkumných projektů

V zásadě se rozlišují tři typy výzkumných projektů. Výzkum může mít

- badatelský
- kauzální
- popisný

charakter. Má-li výzkum badatelský charakter, pak je jeho cílem shromáždit předběžné údaje, aby se vysvětlila skutečná povaha zkoumaného problému a výsledkem toho bude navržení určitých hypotéz nebo nových myšlenek. U výzkumu popisného charakteru je

¹ KOTLER, P. Marketing Management. Děčín: Victoria Publishing, 1992. str. 111

cílem popsat určité veličiny. Některé výzkumy jsou kauzální, jejichž cílem je prověřit vztahy příčiny a následku. [2]

3.1.3.2 Metody sběru primárních a sekundárních dat

V zásadě se rozlišují 2 typy dat, které se liší svými náklady i svojí hodnotou .

Sekundární data, zpravidla se zkoumá, zda není možné výzkumný problém vyřešit bez pracného a nákladného shromažďování primárních informací. Sekundární data jsou již existující data, která byla shromážděna za jiným účelem. Sekundární data lze čerpat

- Interní zdroje, které zahrnují přehledy zisků a ztrát, balance, prodejní přehledy a hlášení či účty
- Státní publikace zahrnující státní ročenky, obchodní statistiky, sčítání obyvatelstva a mnohé jiné
- Periodika a knihy
- Komerční údaje

Neopomenutelnou výhodou sekundárních informací jsou nízké náklady a rychlost jejich získávání. Na druhé straně nemusí být k dispozici ty správné údaje vztahující se k danému výzkumu, nebo mohou být zkreslující, nepřesné, zastaralé a nespolehlivé. V takovém případě je pak nutné přikročit ke sběru primárních informací.

Primární data, sběr primárních dat je nákladnější než získávání sekundárních, ale jejich vypovídací schopnost je zpravidla vyšší. Při sběru primárních informací jsou využívány čtyři základní přístupy: **pozorování, skupinově orientované dotazování, průzkum a experimentování**. [2]

Při **výzkumu pozorováním** je nutné přímé sledování chování zákazníků v daném prostředí. Na základě odposlechnutých hovorů nebo konkrétního chování lze pak odvodit například závěry o tom, proč preferují daný výrobek či službu.

Výzkum skupinově orientovaným dotazováním je založen na přímém kontaktu skupiny lidí a marketingovým výzkumníkem, který s nimi prodiskutuje řešený problém.

Dotazovatel by měl být objektivní a dobře informovaný o daném problému. Skupinové dotazování se obvykle uskutečňuje v neformálním prostředí, přičemž snahou dotazovatele je navodit uvolněnou atmosféru. Dotazovatel by neměl do diskuze příliš zasahovat a naopak by se měl snažit pochopit myšlenky a pocity, zároveň by měl ale nasměrovat diskusi určitým směrem k potřebám řešeného problému. Výzkum tímto dotazováním je aplikován zpravidla před tím, než se přejde k průzkumu širokého rozsahu.

Výzkum průzkumem je vhodný pro popisný výzkum. Firmy je uskutečňují proto, aby se dozvěděli o lidských znalostech, preferencích atd. a aby tyto veličiny změřily u obyvatelstva. O výzkumu průzkumem se ještě zmíním v následující podkapitole, která se zabývá nástroji výzkumu a metodami kontaktování respondentů.

Experimentální výzkum, jeho smyslem je odhalit vztahy mezi příčinnou a jejím důsledkem při vyloučení jiných vlivů působících na velikost sledovaných důsledků. Jedná se o konkrétní zavedení určitého opatření (zavedení služby ve vybraných regionech, snížení ceny atd.), přičemž se sleduje konkrétní změna např. zvýšení prodeje či nárůst nových zákazníků. [2]

3.1.3.3 Nástroje výzkumu a metody kontaktování

Při sběru primárních informací lze využít dva základní nástroje a sice:

- Dotazníky
- Technická zařízení

Vzhledem k tomu, že technické prostředky nebudu využívat, tak se jimi nebudu nadále zabývat.

Dotazníky patří mezi nejpoužívanější nástroj při sběru informací. Jsou vhodným nástrojem, protože existuje mnoho způsobů jak otázky vyjádřit. Při tvorbě dotazníků je nutné volit vhodnou stylizaci, formu a jejich sled. Marketingový pracovník může volit mezi otázkami s

- otevřeným
- uzavřeným

koncem. Otázky s uzavřeným koncem vytyčují předem možné odpovědi a respondent si z nich pouze vybírá. Jejich výhodou je rychlejší zpracování. Otázky s otevřeným koncem umožňují, aby si respondent na otázku odpověděl vlastními slovy. Nebezpečím je, že respondent nebude odpovídat na věc, na kterou je tázán. Při vytváření dotazníku musí být dbáno na sled otázek a jejich logickou návaznost. Úvodní otázky musí zbudit zájem respondenta a naopak obtížné by měly stát na konci.

Při sestavování plánu výzkumu je nutné rozhodnout, jak bude respondent kontaktován. Přičemž může být využit:

- poštovní styk
- telefonní styk
- osobní kontakt

U dotazníku zasílaných poštou je návratnost poměrně malá. Je to vhodný způsob pro případy, kde respondent není ochoten poskytnout osobní rozhovor. Podobné je i dotazování přes telefon, kde je míra reakce o dost vyšší a navíc dotazovatel může dodatečně ujasnit nesprávně pochopené dotazy. Problémem je také rostoucí neochota odpovídat na straně těch, co byli do vzorku vybráni. Osobní dotazování je ze všech tří uvedených způsobů nejnákladnější, ale na druhou stranu umožňuje možnost položit co nejvíce otázek a přímé sledování respondenta. Může mít dvě formy. Dohodnutý rozhovor a nebo rozhovor při zastavení.

3.1.4 Sběr dat

Tato fáze výzkumu je nejnákladnější a navíc zde může dojít hned k několika chybám. Někteří vybraní respondenti zrovna nemusí být doma, mnozí z nich spolupráci odmítnou. Pokud respondent ke spolupráci svolí, tak často podává předpojaté a nepoctivé informace, nebo nebude chtít z jakýkoliv důvodů pravdivě odpovídat. Metody sběru informací se

velice rychle mění a stále více se využívá výpočetní technika. Může se jednat o dotazování přes telefonní linku, jehož výsledky jsou zaznamenávány přímo do počítače pomocí terminálu, nebo se jedná o nainstalované terminály přímo v nákupních centrech, kde zákazníci odpovídají na otázky přes klávesnici nebo dotykový displej.

3.1.5 Analyzování dat

Ze shromážděných informací je zapotřebí odvodit potřebné závěry. Shromážděná data jsou sestavována do tabulek, ze kterých se zjišťuje četnost výskytu sledovaných veličin z více hledisek. Často se využívají statistické a rozhodovací techniky. Kvalitní analýza dat je nutná pro vytvoření správných závěrů, ze kterých bude firma vycházet při rozhodování. Výběr metod pro analýzu nesbíraných dat je závislý na cílu a typu výzkumu. [2]

3.1.6 Presentace výsledků

Výzkumník by měl v konečné fázi marketingového výzkumu zjištěné výsledky prezentovat v jasné a přehledné formě, měl by předkládat vedení taková zjištění, která jsou podstatná k marketingovým rozhodnutím a ne ho zbytečně zahlcovat nepřehledným množstvím statistik, dat a tabulek. *Marketingové studie jsou užitečné tehdy, jestliže snižují nejistotu manažerů při rozhodnutí o správném kroku, který by měla firma učinit.*²

4 Marketingová komunikace

4.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces. Tento proces probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potencionálními i současnými zákazníky. Marketingová komunikace je jedním ze čtyř prvků marketingového mixu (vedle výroku,

² KOTLER, P. Marketing Management. Děčín: Victoria Publishing, 1992. str. 120

ceny a distribuce) a zahrnuje v sobě širší přístup než propagace, protože obsahuje i ústní komunikaci a další formy nesystematické komunikace. Podstatou marketingové komunikace je tedy vytváření trvalého vztahu podniku s veřejností.

Základním cílem komunikace je informování, přesvědčování a ovlivňování rozhodovacích procesů zákazníků. K dosahování těchto cílů podniky využívají základní nástroje komunikačního mixu, kterými jsou

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej
- Příímý marketing

Reklama, podpora prodeje, public relations a příímý marketing jsou součástí neosobního prodeje, pro který je charakteristické, že nedochází k osobní komunikaci s potenciálním zákazníkem.

Příipady různých propagačních nástrojů jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: propagační nástroje

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Příímý marketing
Inzeráty v tisku	Soutěže, hry	Projevy a semináře	Katalogy
Reklamy v médiích	Odměny a dary	Výroční zprávy	Adresné zásilky
Brožury a příručky	Vzorky	Sponzorské dary	Telemarketing
Plakáty a letáky	Exponáty	Podnikové časopisy	Elektronické nákupy
Opakované inzeráty	Rabaty	Publikace	Televizní nákupy
Billboardy	Zábavní akce	Veřejné akce	Faxová pošta

Symboly a loga	Kupóny	Společenské vztahy	Elektronická pošta
----------------	--------	--------------------	--------------------

4.2 Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako ústní prezentaci výrobku či služby jednomu či více zájemcům za účelem prodeje³. Proces osobního prodeje lze rozdělit do následujících kroků:

- Vyhledávání zájemců a navázání kontaktu
- Presentace výhod
- Vyvrácení námitek a pochybností
- Uzavření kontaktu
- Udržování dalších vztahů

Úloha prodejců se odlišuje podle typu odvětví, přičemž zpravidla zahrnuje tyto úkoly:

- Řešení zákaznických problémů
- Udržován a rozvoj stávajících aktivit
- Hledání nových příležitostí
- Poskytování služeb stávajícím i potencionálním zákazníkům
- Reprezentace firmy

Velkou předností prodejců je to, že jsou zpravidla mnohem efektivnější než podané inzeráty nebo přímé adresné nabídky. Díky tomu, že je prodejce se zákazníkem v přímém kontaktu, tak může reagovat na jeho dotazy, námitek a vzbudit jeho zájem. Osobního prodeje ze zpravidla využívá v případě složitého výrobku nebo náročné služby. Jestliže se na trhu nachází několik podobných výrobků nebo poskytovatelů stejné služby a jejich ceny jsou velmi podobné, tak právě prodejce je často jediným faktorem, který přinutí zákazníka ke koupi služby nebo výrobku. Organizace osobního prodeje může být:

³ STRNAD, P. a Dědková, J. Strategický marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. str. 115

- Územní
- Výrobní
- Segmentační
- Kombinované

4.3 Podpora prodeje

Zatímco reklama má dlouhodobější zaměření, podpora prodeje má povzbudit zákazníky v momentě, kdy jejich pozornost vůči výrobku ochabuje. Cílem podpory prodeje je jeho oživení nebo uvedení výrobku na trh. Pokud je firma spokojena se svým tržním podílem používá tento nástroj méně než firma, která chce svůj tržní podíl zvýšit. Ve vyspělých zemích jsou vynakládány mnohem vyšší částky na podporu prodeje než na reklamu. Nástroje podpory prodeje lze rozdělit do tří skupin podle konečného adresáta, na nějž daný nástroj působí. [4]

- Spotřebitelská podpora je zaměřena na zákazníka
- Obchodní podpora je orientována distributory
- Vnitřní podpora prodeje je zaměřena na firemní prodejce

4.4 Public relations

Plánování aktivit v oblasti public relations vychází z poznatku, že se od podniku očekává víc než fyzický prodej zboží a služeb. Chce-li být podnik dlouhodobě úspěšný, musí prokazovat dodržování společenských zásad, norem a preferencí. Úspěch závisí na výběru informací a na formě kterou budou sděleny. Zatímco reklama a podpora prodeje mají zvyšovat prodej, PR se snaží vytvořit příznivý obraz firmy, což se může příznivě projevit v prodeji a ziscích. Efekt PR je však velmi obtížné měřit. *PR zahrnuje plánované akce,*

*navržené k získání a udržení dobrého jména (dobré pověsti – goodwill) u všech skupin veřejnosti s nimiž firma přichází do styku.*⁴ Mezi hlavní úkoly PR patří:

- Vztahy k zákazníkům
- Sponzorství
- Vztahy ke sdělovacím prostředkům
- Vztahy k lokální veřejnosti
- Interní public relations

Vztahy k zákazníkům zahrnují různé reakce na stížnosti a reklamace ve formě omluvných dopisů, vrácení výrobků, veřejné omluvy nebo osobního setkání s poškozeným zákazníkem.

Sponzorství je dalším velice atraktivním nástrojem, který firmy používají pro zlepšení pověsti. Sponzorství vyvolává pozitivní publicitu.. Velice časté je ve sportu, v kultuře a vzdělání již méně.

Podniky se snaží vytvářet dobré vztahy s tiskem k čemuž používají různé nástroje jako jsou tiskové konference, osobní návštěvy v mediích, nabídky mediím k vyzkoušení výrobku nebo zprávy pro tisk. Používání těchto technik nebo služby má jediný cíl a to vyvolání pozitivní publicity

Vztahy k lokální veřejnosti zahrnují tu část PR, která udržuje a zlepšuje vztahy mezi firmou a okolím, ve kterém podnik působí. Pro podnik je často velmi důležité vytvářet dobrou pověst u nejbližšího okolí, proto své sponzorské dary často směřuje lokálním spolkům a organizacím, dbá na rozvoj vztahů s místními sdělovacími prostředky, pořádá dny otevřených dveří a udržuje dobré styky s městskou radou.

4.5 Reklama

⁴ STRNAD, P. a Dědková, J. Strategický marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. str. 111

Reklama je považována za nejúčinnější nástroj při vytváření podvědomí o výrobku.

Měřeno náklady na tisíc oslovených lidí je reklama nepřekonatelná. *Reklama je libovolná forma sdělení veřejnosti s identifikovatelným sponzorem za účelem ovlivnění chování.*⁵

Při vytváření reklamy je nutná znalost cílového publika, která je důležitá při výběru médií.

Prostřednictvím médií se podává zpráva do cílového prostoru. Předem je nutné určit

vhodné médium, umístění zprávy a rozsah zprávy. Přičemž při výběru je nutné zvážit:

- Náklady
- Cílové publikum
- Typ služby nebo výrobku
- Cíle a strategie zprávy
- Reklamu užívanou konkurencí

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí reklamní strategie je, jaká média firma použije pro přenos reklamních sdělení. Tyto prostředky můžeme rozdělit na vysílací, tj. rozhlas, televize a tisková média, tj. noviny, časopisy, venkovní reklama apod.

Televize je používána zpravidla pro celostátní kampaň pro jednoduché a levné výrobky, které zajímají většinu lidí. Náklady se mohou lišit podle času relace, délky spotu či programu. U časopisů se lze specializovat na konkrétní zákaznický segment, výhodou je vyšší kvalita tisku a zaručený počet čtenářů. Pokud firma využije rozhlas, může si vybrat z velkého množství stanic, které se často zaměřují na konkrétní okruh posluchačů. V porovnání s ostatními médii je poměrně levný, nicméně představení služby a výrobku je omezeno pouze na zvukovou stránku. Další možností jsou venkovní poutače a plakáty, které lákají především svojí cenou, nicméně nezaručují vysokou odezvu. Firmám se k reklamě nabízejí další možnosti jako je přímá reklamní zásilka, u které hrozí riziko, že ji lidé bez přečtení vyhodí. [4]

⁵ STRNAD, P. a Dědková, J. Strategický marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. str. 99

5 SWOT analýza

5.1 Obecná charakteristika SWOT analýzy

Úspěch při marketingovém efektivním zvládnutí strategických situací lze dosáhnout na základě optimální kombinace nástrojů marketingového mixu a optimální volby operací s nimi. K tomu potřebujeme informace, které získáme na základě aplikace metody SWOT analýzy. Zkratka vychází z anglických slov Strength (silná stránka, přednost), Weakness (slabá stránka, nedostatek), Opportunity (příležitost, šance), Threat (ohrožení, hrozba). [5]

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Tabulka č. 2: schéma SWOT analýzy

	S - silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitost	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

- **SO** – využít silné stránky na získání výhody
- **WO** – překonat slabiny využitím příležitostí

- **ST** – využít silné stránky na čelení hrozbám
- **WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

5.1.1 Analýza externího prostředí

Firma, která chce vypracovat marketingovou strategii, musí analyzovat prostředí, v němž podniká. Musí tedy sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční síť, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost vytvářet na trhu zisk. Znalost prostředí umožňuje odhadovat příležitosti, které se nabízejí a mohli by firmě poskytnout výhody oproti konkurenci, stejně jako hrozby, které mohou firmu bezprostředně ohrozit.

Jedním z hlavních cílů zkoumání prostředí je rozpoznat nové příležitosti. Marketingová příležitost firmy je představována přitažlivou oblastí, v níž firma, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody. Některé vývojové trendy v prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení. Ohrožení firmy je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k poškození firmy. V tabulce č.3 jsou uvedeny některé příležitosti a hrozby vyplývající z prostředí firmy, ale v žádném případě není jejich výčet úplný. [1]

Tabulka č. 3: Klíčové otázky analýzy externích podmínek

EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
Dodávat další skupině zákazníků	Vstup nového konkurenta
Vstup na nové trhy	Vstup na nové trhy
Rozšířit výrobní program	Rostoucí cena polotovarů
	Pomalejší růst trhu

Vertikální integrace	Nepříznivá vládní politika
Schopnost se připojit k lepší strategické skupině	Rostoucí konkurenční tlaky
Sebeuspokojení konkurenčních firem	Zranitelnost recesí
Rychlejší růst trhu	Rostoucí moc zákazníku
Jiné příležitosti	Měnicí se potřeby zákazníků
	Nepříznivé demografické změny

5.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato analýza na základě auditu jednotlivých aktivit firmy poukazuje na silná a slabá místa v její činnosti. Vedení firmy, nebo externí experti, posoudí úroveň marketingu a finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy. Hodnotí především jednotlivé součásti marketingového mixu.

Každý faktor je ohodnocen z hlediska jeho pozitivního, respektive negativního vlivu na prosperitu firmy. Je pochopitelné, že jednotlivé faktory, ovlivňující prosperitu firmy a její úspěšnost při realizování nových obchodních příležitostí, mají rozdílnou důležitost. Proto je nezbytné též ohodnotit každý faktor z hlediska jeho závažnosti. V tabulce č. 4 opět uvádím možné nedostatky a přednosti, jejichž rozsah by však mohl být podstatně širší. Závisí především na typu podniku a předmětu podnikání. [1]

Tabulka č. 4: Klíčové otázky analýzy interních podmínek

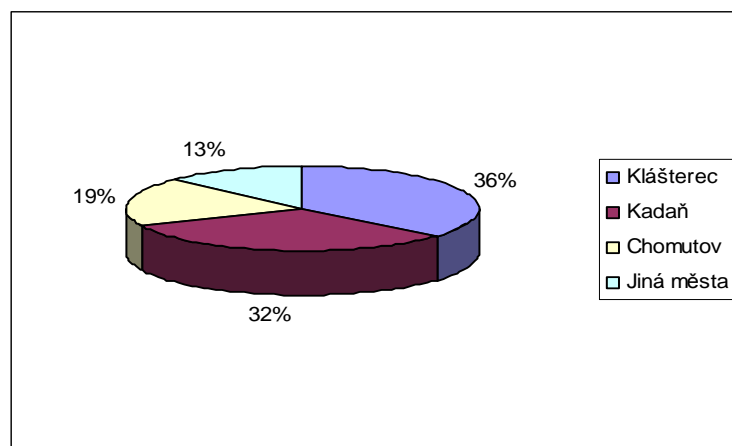
INTERNÍ	
Přednosti	Nedostatky
Jasně kompetence	Žádné jasné strategické řízení
Adekvátní finanční zdroje	Zastaralé zařízení
Dobré konkurenční schopnosti	Nízká ziskovost
Dobrá pověst u kupujících	Zavalení operativními problémy
Vedoucí postavení na trhu	Příliš úzký výrobní program
Dobře formulovaná strategie	Konkurenční nevýhody
Vedoucí postavení v technologiích	Zaostávání ve výzkumu

Nákladové výhody	Slabý tržní image
Konkurenční výhody	Nedostatek řídicího talentu

6 Analýza konkurence autoškoly Prima

Jako hlavní kritérium při určování konkurence jsem použil oblast, na kterém autoškola působí. Na následujícím grafu je znázorněna struktura klientů podle jejich bydliště v roce 2005. 36% klientů pocházelo z Klášterce nad Ohří, 32% zákazníků bydlelo v Kadani a 19% bylo z Chomutova, přestože zde autoškola nemá pobočku. Na ostatní zákazníky, kteří pocházejí z přilehlých obcí nebo z více vzdálených měst, připadá 13%. Mezi nimi jsou zákazníci z Jirkova, Ostrova nad Ohří nebo Karlových Varů, ale jedná se o pouhé jednotlivce, a proto jsem na tato města při určování konkurentů nebral zřetel.

Graf č. 1: Struktura zákazníků podle jejich bydliště



zdroj: interní záznamy autoškoly Prima

Podle tohoto klíče jsem mezi konkurenci zařadil:

- autoškola Brdek v Chomutově
- autoškola Omega v Chomutově, Kadani
- autoškola Pechouš v Klášterci nad Ohří
- autoškola Profi v Chomutově, Kadani a Klášterci nad Ohří
- autoškola Štrunc v Chomutově

Seznam konkurenčních autoškol s adresami jejich sídel a poboček je uveden v příloze č.1.

6.1 Charakteristika konkurenčních autoškol

Autoškola Profi

Autoškola PROFI je nejdéle zavedenou soukromou autoškolou v Chomutovském okrese . Založena byla na přelomu roku 1990/1991. I proto se ve svém regionu řadí ke špičce. Autoškola zajišťuje služby týkající se výuky a výcviku žadatelů o řidičský průkaz podle zákona č. 247/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Jako první regionu získala registraci pro skupinu "E" (přívěsy a návěsy) a pověření k provádění přezkoušení řidičů nákladních vozidel, vozidel s právem přednosti v jízdě, jako jsou hasičské vozy, vozidla záchranné služby a taxislužby. Výuku a výcvik provádějí 2 učitelé až s dvacetiletou praxí. Pro výcvik řidičského oprávnění typu B jsou k dispozici vozidla Škoda Superb a Fabia. Sídlo firmy se nachází v Kadani, v roce 2001 byl zahájen provoz pobočky v Chomutově a v roce 2003 byla zřízena pobočka v Klášterci nad Ohří. Autoškola umožňuje získání řidičského oprávnění jak cizincům tak i osobám tělesně postiženým.

Autoškola Omega

Autoškola Omega byla založena na přelomu roku 1994/95 a z hlediska trvání je druhou nejdéle zavedenou autoškolou v regionu. V současné době nabízí klientům získání všech typů řidičského oprávnění včetně kondičních jízd. K praktické výuce slouží vozy Škoda Fabia a Renault Megane. Svoji velikostí se řadí k větším autoškolám podobně jako autoškola Profi. Hlavní sídlo se nachází v Chomutově a v Kadani byla zřízena v roce 1998 menší pobočka.

Autoškola Pechouš

Je ze všech konkurenčních autoškol nejmladší, založena byla v roce 2001 a v současné době nabízí výcvik pro řidičský průkaz typu B. Jediná pobočka se nachází v Klášterci nad Ohří a k výuce slouží vozidlo Opel Agila. Podobně jako u autoškoly Prima je majitel jediným zaměstnancem.

Autoškola Brdek

Autoškola Brdek byla založena v roce 1998 a její sídlo se nachází v Chomutově. Je to jedna z autoškol, která se zaměřuje na zájemce o řidičský průkaz typu B. K výuce slouží vozidlo Daewoo Lanos.

Autoškola Štrunc

Je autoškola založená na přelomu 1995/96 se dvěma stálými zaměstnanci. Škoda Fabia slouží k výuce žáku mající zájem řidičský průkaz typu B.

6.2 *Silné a slabé stránky konkurence*

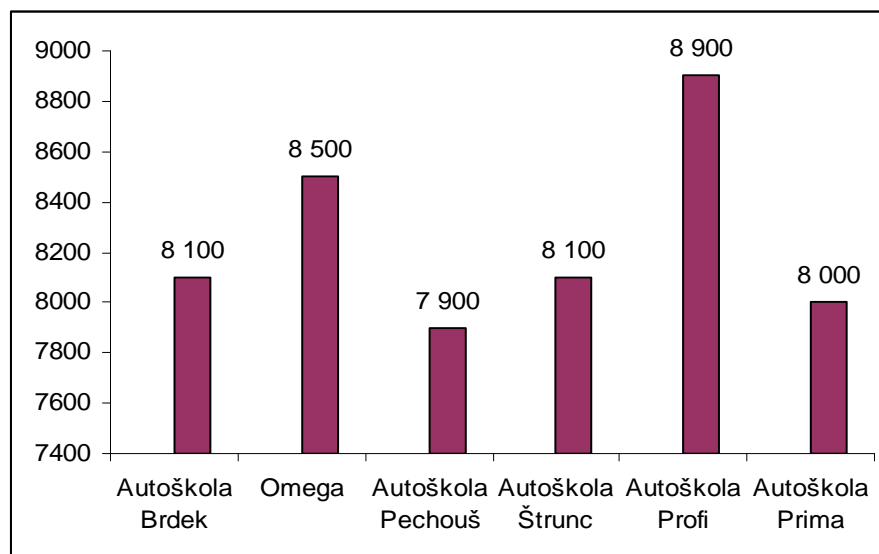
Při vyhodnocení silných a slabých stránek jsem sledoval tyto ukazatele:

- technické vybavení autoškol tj. vozový park a trenažér
- koncentrace poboček
- podíl na vědomí
- kvalita výuky
- cena
- tržní podíl
- rozsah nabídky

6.2.1 Cena

Cena kurzu pro řidičský průkaz typu B se v současnosti pohybuje od 7900 Kč do 8900 Kč, přičemž nejlevněji je kurz nabízen autoškolou Pechouš. Autoškola Profi nabízí kurz za 8900 Kč, nicméně pro náročnější zákazníky nabízí výcvik ve vozidle Škoda Super za 12200 Kč. V grafu č.2 jsou uvedeny oficiální ceny tj. ceny uváděné v oficiálních materiálech autoškol. Téměř všechny autoškoly poskytují slevy, jejichž výší však žádná autoškola oficiálně nezveřejňuje.

Graf č. 2: srovnání cen za řidičský průkaz typu B u vybraných autoškol

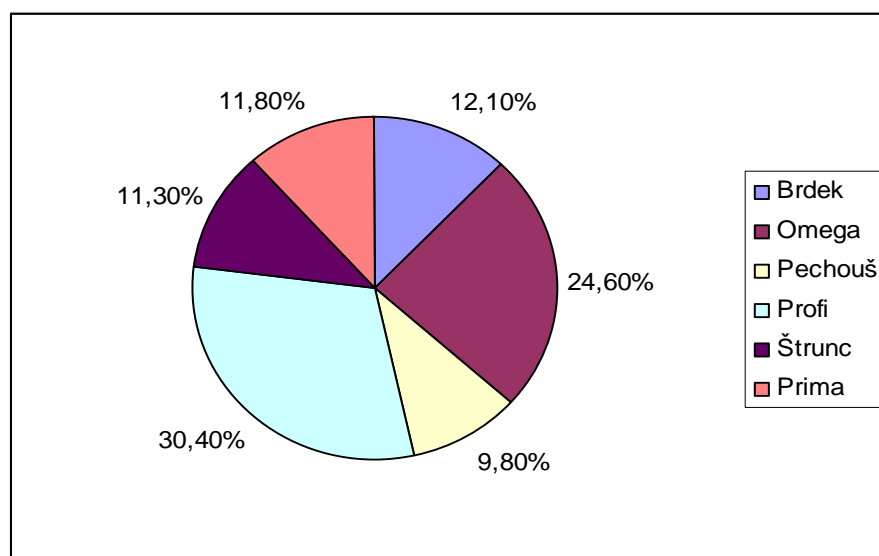


zdroj: analýza trhu

6.2.2 Tržní podíl

Při určování tržního podílu za rok 2005 jsem vycházel z poskytnutých podkladů jednotlivých autoškol. Na jejich základě lze pak odvodit, že z celkového počtu zájemců o řidičský průkaz typu B, se pro autoškolu Profi rozhodlo 30,4%, ta je následována autoškolou Omega s 24,6%. Autoškoly Brdek, Pechouš, Štrunc a Prima se pohybují na stejné úrovni s podílem kolem 11%. V absolutních číslech se u těchto autoškol zapsalo na kurz 621 osob usilujících o získání řidičského průkazu typu B.

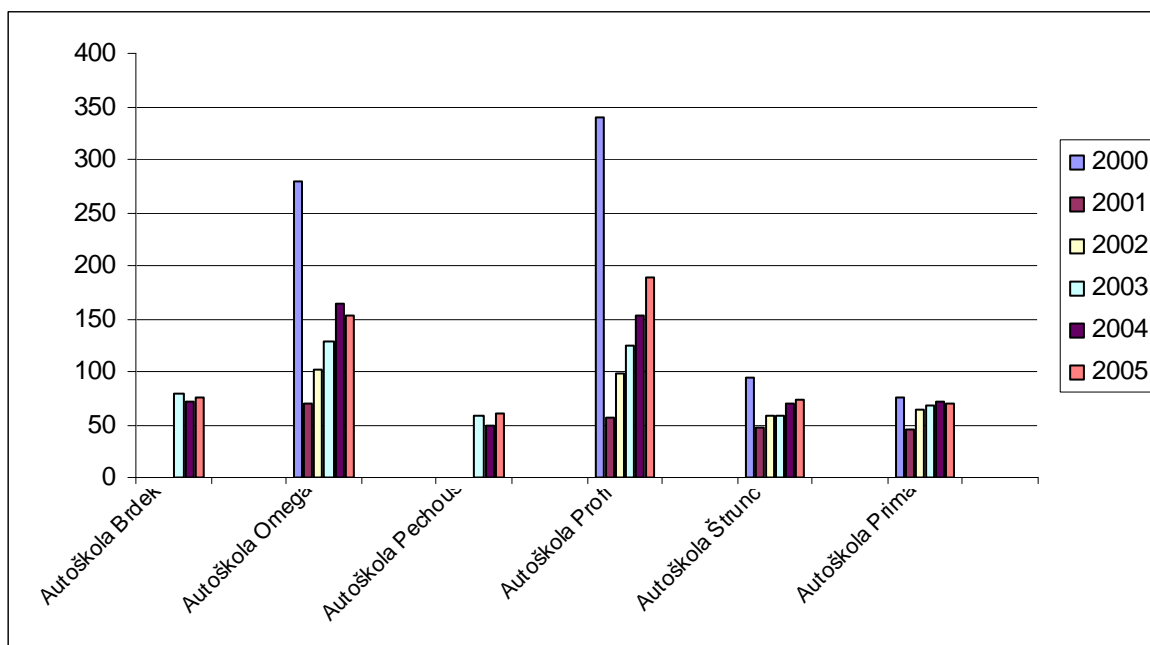
Graf č. 3: podíl vybraných autoškol na celkovém počtu zájemců o řidičský průkaz za rok 2005



zdroj: interní záznamy autoškol

Relativní tržní podíly jednotlivých autoškol se v letech 2000 až 2005 v zásadě příliš neměnily. Autoškoly Profi a Omega, které patří mezi větší autoškoly a s výrazným přehledem vedou v počtu získaných zájemců o řidičské oprávnění. S odstupem se za ně zařadily autoškoly Brdek, Prima, Štrunc a Pechouš. K prudkému poklesu klientů došlo u autoškoly Profi v roce 2001, což bylo způsobeno tím, že se v tomto roce na středních školách rušil nepovinný předmět řízení motorových vozidel, jehož součástí byla placená zkouška. To však bylo podle zákona nadále možné pouze za předpokladu, že by škola měla registraci jako autoškola. Pro autoškolu Profi to představovalo změnu, protože své zákazníky získávala právě na středních školách, na kterých předmět řízení motorových vozidel vyučovala a následně žákům umožňovala složení závěrečných zkoušek. Jako nejdéle zavedená autoškola v regionu těžila z dlouholeté spolupráce se středními školami, které jí automaticky před ostatními autoškolami upřednostňovali. I přes tento úbytek získala autoškola Profi nejvíce zákazníků mající zájem o řidičský průkaz typu B. Rok 2001 přinesl pokles zákazníků ale všem autoškolám, důvodem poklesu byly obavy ze zavádění nových testů doprovázené negativní publicitou.

Graf č. 4: počet uchazečů o řidičské oprávnění typu B u jednotlivých autoškol v letech 2000-2005



zdroj: vlastní záznamy autoškol

6.2.3 Kvalita kurzu

Jako měřítko pro kvalitu kurzu lze použít procento úspěšnosti složení zkoušky na 1. pokus. Podle tohoto měřítko by byla nejúspěšnější autoškola Štrunc, u které mají zákazníci 91% pravděpodobnost, že získají řidičský průkaz na první pokus. Naopak na druhém konci stojí dvě největší aut autoškoly Omega a Profi, u nichž mají klienti pravděpodobnost úspěšného složení zkoušky na 1. pokus o 6% respektive o 4% menší než u autoškoly Štrunc

Tabulka č. 4: porovnání počtu uchazečů o řidičský průkaz a úspěšnosti složení zkoušky u jednotlivých autoškol

Název autoškoly	Počet uchazečů o řidičský průkaz typu B za rok 2005	Procento úspěšnosti složení zkoušky na 1. pokus	Průměrný počet zájemců u řidičský průkaz B na 1 měsíc
Autoškola Brdek	75	89%	6, 25
Autoškola Omega	153	85%	12, 75
Autoškola Štrunc	73	91%	6, 08
Autoškola Pechouš	61	88%	5, 08
Autoškola Prima	70	89%	5, 83
Autoškola Profi	189	87%	15, 75

Zdroj: interní záznamy autoškol

6.2.4 Rozsah nabídky kurzů

Z konkurenčních autoškol poskytují 3 autoškoly (Brdek, Štrunc, Pechou) kurz pro získání řidičského oprávnění typu B. Autoškola Omega a Profi nabízejí maximální možný rozsah kurzů pro všechny skupiny motorových vozidel včetně přívěsů, to jim umožňuje rozšíření okruhu potencionálních zákazníků, vezmeme-li v úvahu např., že na středních zemědělských školách a učilištích je v některých oborech povinnost získání řidičského oprávnění na traktor.

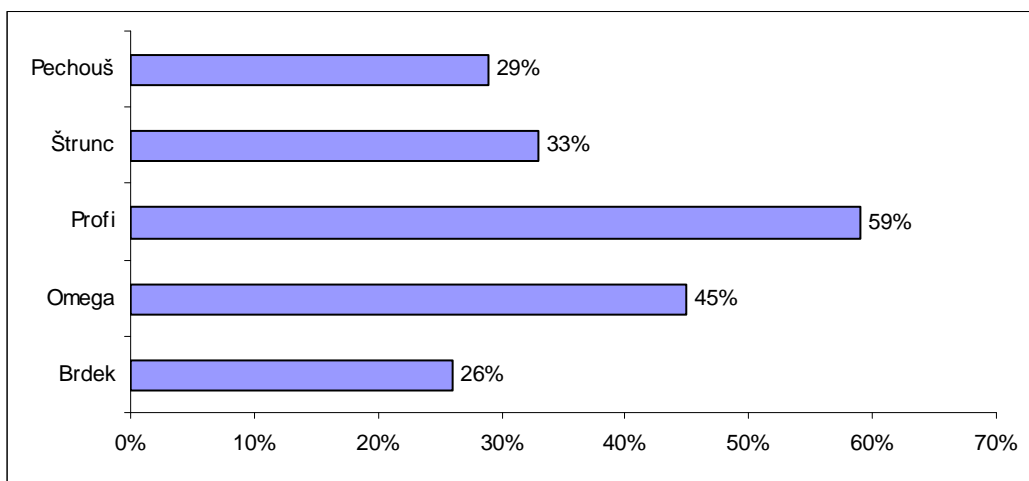
Tabulka č. 5: Nabídka typů řidičských oprávnění ve vybraných autoškolách

Typ řidičského oprávnění	A	B	C	D	B+E	A+E	T	Kondiční jízdy
Název autoškoly								
Autoškola Brdek								
Autoškola Omega								
Autoškola Pechou								
Autoškola Štrunc								
Autoškola Profi								
Autoškola Prima								

6.2.5 Povědomí o autoškolách

V rámci výzkumu, který byl proveden mezi uchazeči o řidičský průkaz, jsem zjišťoval povědomí o jednotlivých autoškolách. Respondenti se měli vyjádřit, zda znají, nebo jestli již slyšeli o dané autošcole. Autoškolu Profi znalo, nebo o ní slyšelo 59% respondentů, o Omeze mělo povědomí 45% respondentů a povědomí o ostatních autoškolách se pohybovalo pod nebo nad hranicí 30%.

Graf č. 5: povědomí o konkurenčních autoškolách



zdroj: dotazník

6.2.6 Porovnání vybraných charakteristik

V následující tabulce č. 6 porovnávám konkurenční autoškoly s autoškolou Prima ve vybraných charakteristikách. Jako slabá stránka konkurenčních autoškol se jeví malé množství poboček s výjimkou autoškoly Profi, která má zastoupení Kadani, Chomutově i Klášterci nad Ohří. Zároveň je jedinou autoškolou v regionu, která má k dispozici trenažér. Členství autoškol Profi a Štrunc v asociaci autoškol lze považovat za silnou stránku, stejně tak jako internetové stránky, které vedou autoškoly Štrunc a Profi. Autoškola Profi své konkurenty převyšuje v nabídce vozů, kde svým klientům umožňuje výuku v limuzíně Škoda Superb.

Tabulka č. 6: porovnání vybraných charakteristik

Název autoškoly	Počet poboček	Trenažér	Internetové stránky	Členství v asociaci autoškol	Vozový park
Autoškola Brdek	1	Ne	Ne	Ne	Daewoo Lanos
Autoškola Omega	2	Ne	Ne	Ne	Škoda Fabia, Renault Megane
Autoškola Štrunc	1	Ne	Ano	Ano	Škoda Fabia
Autoškola Pechouš	1	Ne	Ne	Ne	Opel Agila
Autoškola Prima	2	Ne	Ano	Ne	Škoda Fabia, Peugeot 206
Autoškola Profi	3	Ano	Ano	Ano	Škoda Fabia, Superb

7 Marketingový výzkum - praktická část

7.1 Metoda provedeného výzkumu

Jako nástroj pro sběr primárních dat jsem použil dotazník, který jsem sestavil z otázek jak s uzavřeným tak otevřeným koncem. Cílovou skupinou byli současní nebo bývalí klienti autoškoly Prima. Celkový rozsah respondentů byl 20, přičemž převážnou část tvořili klienti, kteří stále neměli kurz ukončený. Zbývající respondenti byli čerství majitelé řidičských průkazů. Respondenti vyplňovali otazníky v učebně bez přítomnosti majitele autoškoly. Při vyplňování dotazníků jsem byl osobně přítomen, takže jsem případné nejasnosti s obsahem otázek mohl na místě vyjasnit.

7.2 Cíl výzkum

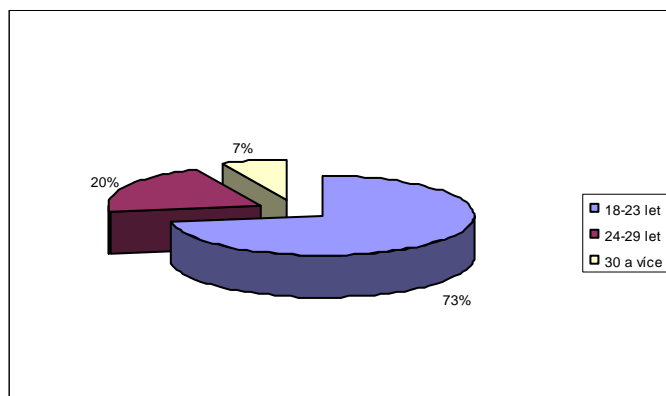
Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit

- spokojenost či nespokojenost zákazníku s úrovní služeb autoškoly Prima
- faktory, které hrají při volbě autoškoly rozhodující roli
- informace, na jejichž základě by autoškola byla schopna efektivněji oslovovat zákazníky

7.3 Charakteristika cílové skupiny (zákazníci)

Z následujícího grafu č.6 je na první pohled zřejmé, jaká věková skupina převažuje u autoškoly Prima. Budoucí řidiči ve věku 18-23 let tvoří celkem 73% všech klientů, s 20% pak následují zákazníci, kteří usilovali o získání o řidičské oprávnění ve věku 24-29 let a po třicítce se rozhodlo pro řidičský průkaz pouhých 7% z celkového počtu zákazníků. V rámci tohoto dotazování patřili všichni respondenti do skupiny 18-23 let.

Graf č. 6: Struktura zákazníků podle věku



zdroj: interní záznamy autoškoly Prima

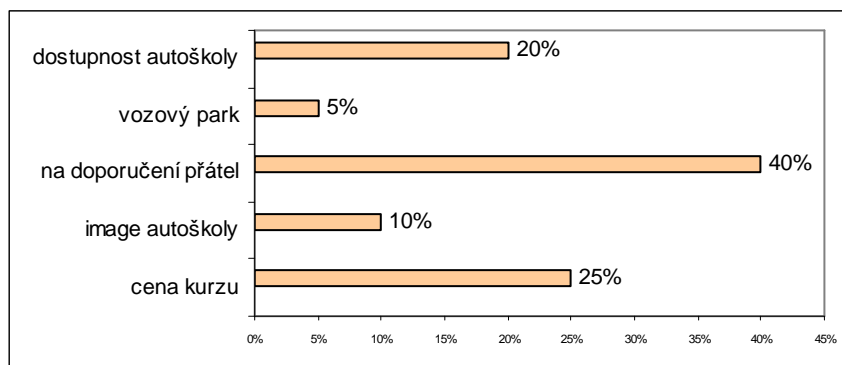
7.4 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení je prováděno procentuálně (%) a výsledky jsou pro lepší přehlednost prezentovány pomocí sloupcového grafu.

Faktory mající vliv při volbě autoškoly

Podle provedeného průzkumu je rozhodujícím faktorem při volbě autoškoly doporučení přátel a známých. 25% uchazečů o řidičský průkaz při volbě autoškoly preferuje cenu a o 5% klientů hledí na to, aby zvolená autoškola byla dobře dostupná, tzn. aby vzdálenost autoškoly byla od jejich bydliště co nejkratší. Celková image autoškoly je rozhodující pro 10% zákazníků zatímco vozový park není pro většinu téměř rozhodující.

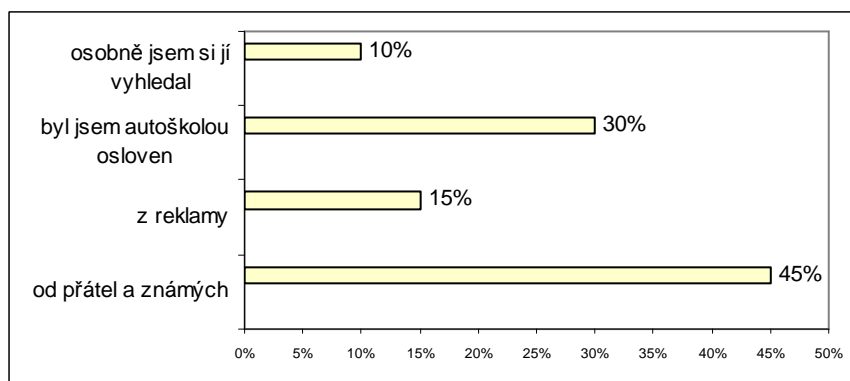
Graf č. 7: Faktory mající vliv při volbě autoškoly



Získávání klientů

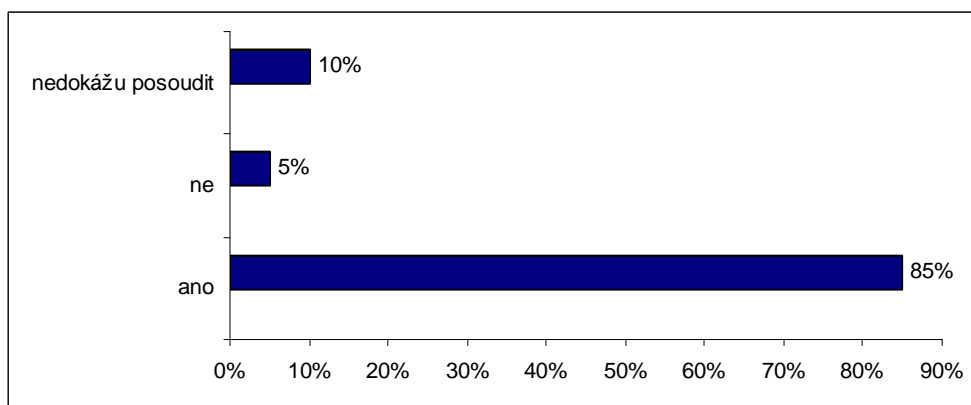
45% zákazníků, kteří se u autoškoly Prima zapsali do kurzu, se o ní dozvěděli od přátel a známých. 30% zákazníků bylo autoškolou Prima přímo osloveno, přičemž se jednalo o studenty ze středních školy, kterou majitel navštívil a studentům autoškolou osobně představil. 15% klientů se o autoškole dozvědělo z reklamy, která je prováděná formou regionálního tisku a plakátů v prodejnách. 10% zákazníků si autoškolou přímo vyhledalo.

Graf č. 8: Způsob, jakým se klienti o autoškole Prima dozvěděli



Hodnocení výuky

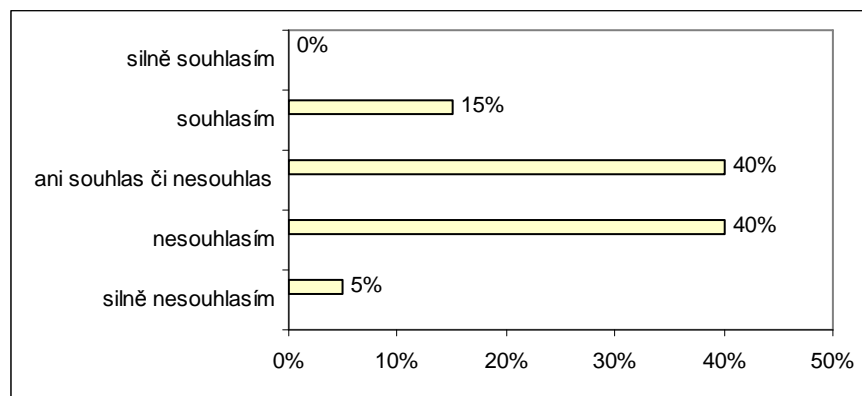
Bývalí nebo současní účastníci kurzu si myslí, že je autoškola připravila nebo připraví kvalitně na praktické a teoretické zkoušky, 5% z nich o tom pochybuje a 10% zákazníků zatím nedokázalo posoudit



Graf č. 9: hodnocení výuky

Přístup a chování instruktora během jízd

Respondenti se vyjadřovali o přístupu instruktora a jeho chování během cvičných jízd převážně negativně. S tvrzením, že jsou s přístupem instruktora ke klientům v průběhu jízd spokojeni, nesouhlasilo 40% zákazníků a dalších 40% toto tvrzení ani nepotvrdilo ani nevyvrátilo.

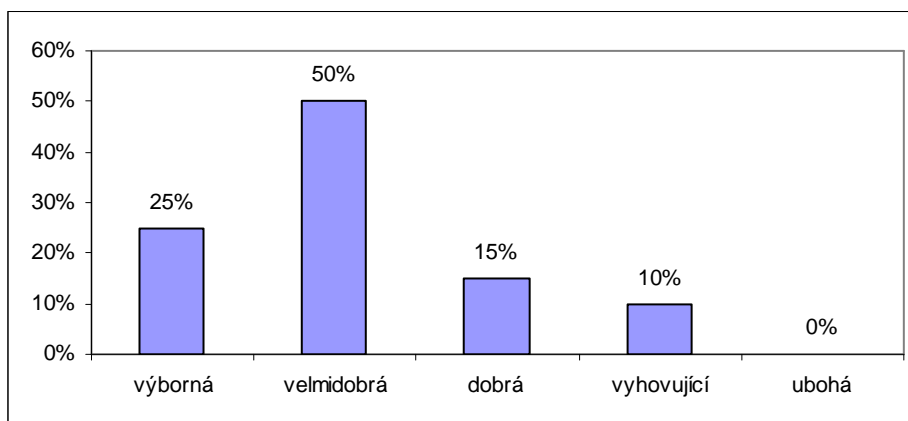


Graf č. 10: přístup a chování instruktora během jízd

Ochota při vyjednávání jízd

Přestože chování instruktora během jízd je hodnoceno negativně, oceňují klienti vstřícnost a snahu instruktora při sjednávání cvičných jízd. 50% respondentů jsou přesvědčení, že se jim instruktor snaží vyhovět při plánování jízd. 25% zákazníků tuto snahu hodnotí jako výborně a zbylí zákazníci jí hodnotí jako dobrou nebo vyhovující.

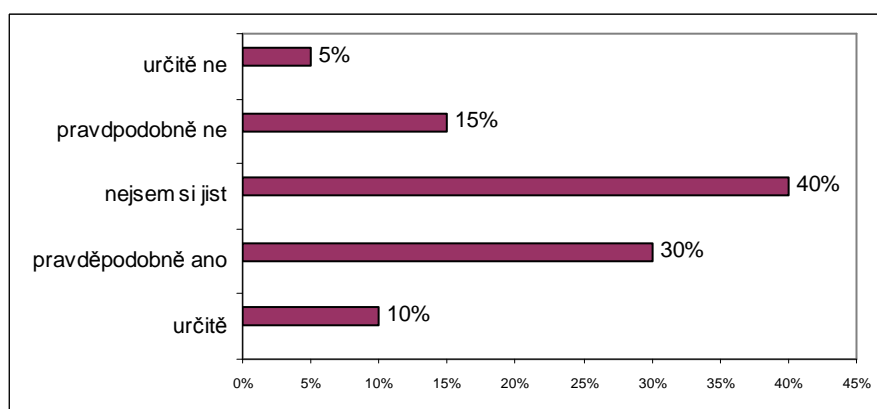
Z hodnocení vyplývá, že v tomto ohledu se snaží instruktor k zákazníkům přistupovat individuálně a vyhovět jejich časovým požadavkům.



Graf č. 11: ochota při vyjednávání jízdy

Doporučení autoškoly

Na základě zkušeností se službami autoškoly se klienti vyjadřovali, zda by autoškolu dále doporučili svým přátelům a známým. Celá třetina z nich by jí pravděpodobně dále doporučovalo, ovšem 40% respondentů si s doporučením autoškoly Prima není jistá a 15% z nich by jí pravděpodobně vůbec nedoporučilo. S doporučením si může být autoškola jistá u 10% klientů, zatímco 5% ji v žádném případě nedoporučí.



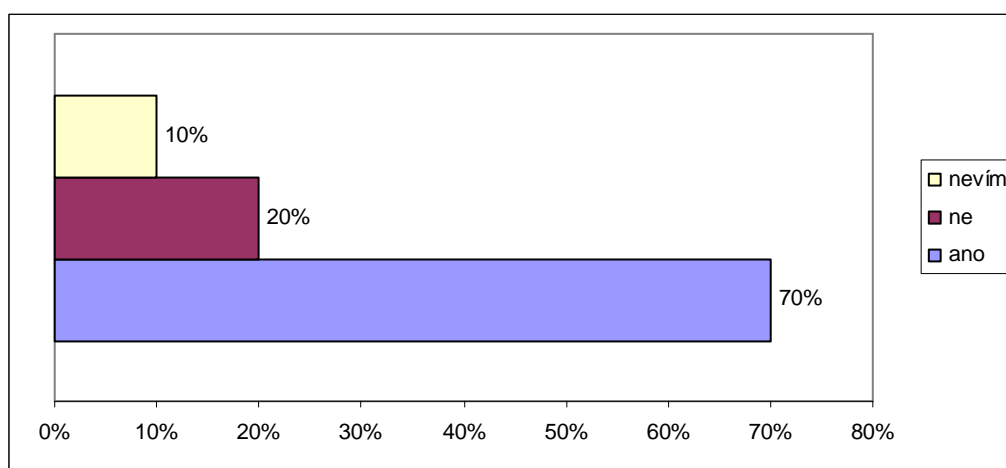
Graf č. 12: doporučení autoškoly

Klienti, kteří tvrdili, že by autoškolou Prima svým přátelům nedoporučili, nebo s doporučením váhají, měli možnost se vyjádřit, z jakých důvodů by tak činili.

Naprostá většina z nich uvedla, že hlavní příčinou jsou konflikty a nepříjemné situace, které vznikají v průběhu jízd. Účastníci kurzu jsou ve vozidle podle jejich mínění zbytečně stresováni, což vede ke konfliktům s instruktorem. V důsledku chyby lidského faktoru tak celých 60% zákazníků nebude autoškolu pravděpodobně dále doporučovat.

Vliv spolužáků při volbě autoškoly

Vzhledem ke struktuře respondentů (všichni respondenti byli studenti nebo učňové) byla do dotazníku zahrnuta otázka, zda se při výběru autoškoly řídí i výběrem svých spolužáků ve třídě. 70% z nich uvedlo, že při rozhodování hledí na to, jakou autoškolu si spolužáci vybrali, zatímco pro 20% z nich není tento faktor při volbě autoškoly směrodatný.



Graf č. 13: vliv spolužáků při volbě autoškoly

8 SWOT analýza autoškoly Prima

8.1 Silné stránky

- **Zkušenosti majitele**

Majitel autoškoly se již řadu let pohybuje v této oblasti služeb. Dlouhá léta pracoval jako instruktor u konkurenční autoškoly, a proto má slušný přehled o

konkurenčních autoškolách v regionu. Neopomenutelné nejsou ani kontakty, které si v průběhu let vytvořil.

- **Vlastní prostory**

Díky tomu, že se učebna a kancelářské prostory v Klášterci nad Ohří nacházejí ve vlastním rodinném domu, jsou ušetřeny prostředky za nájemné, což může být promítnuto do ceny kurzu.

- **Kvalita výuky**

Podle provedeného dotazníku mají klienti autoškoly Prima pocit, že je autoškola dokáže připravit na praktické a teoretické zkoušky, což se nakonec potvrzuje i v hodnocení složení zkoušky na první pokus, kde se autoškola Prima umístila mezi konkurencí na druhém místě.

- **Moderní vozový park**

Vozový park se obměňuje v pravidelných intervalech, přičemž majitel si je dobře vědom, že to není kvůli špatnému technickému stavu vozidel, ale jako reakce na přání zákazníků, kteří se rádi učí řídit v nových autech.

- **Individuální přístup při placení**

Majitel se snaží přistupovat k zákazníkům individuálně, vychází vstříc při placení tím, že vytváří individuální splátkové kalendáře a studentům poskytuje nemalé slevy.

- **Ochota instruktora při vyjednávání jízdy**

Místní a časové určení zahájení cvičných jízd přenechává instruktor zpravidla zákazníkům.

8.2 Slabé stránky

- **Marketingová komunikace**

Reklama je provozována pouze na základě intuice majitele bez konkrétních podkladů, což se odráží i v nízkém procentu zákazníků, kteří se o autoškole z reklamy dozvěděli.

- **Přístup instruktora během jízd**

Jako slabá stránka se jeví přístup instruktora k zákazníkům během cvičných jízd, při kterých se účastníci kurzu cítí být stresováni. Na základě těchto negativních zkušeností pak může docházet ke zbytečnému poškozování image firmy, která tím zbytečně přichází o zákazníky.

- **Absence členství v Asociaci autoškol**

Autoškola Prima není členem Asociace autoškol, což jí znemožňuje využívat výhody plynoucí z činnosti této organizace. Členství v asociaci by přineslo tyto přínosy:

- Asociace autoškol usiluje o vytváření podmínek, které vedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a také umožňují poctivou hospodářskou soutěž.
- Snahou Asociace autoškol ČR je aktivně se podílet na vzniku moderních legislativních podmínek při respektování směrnic EU.
- Asociace Autoškol proto spolupracuje s ostatními profesními sdruženími, jakož i s příslušnými orgány veřejné správy.
- Asociace autoškol ČR považuje za svoji povinnost svým členům poskytovat nejnovější informace o událostech a změnách souvisejících s činností autoškol a napomáhat svým členům ve styku s orgány veřejné správy či při řešení regionálních problémů. [6]

- **Úzký rozsah služeb**

Autoškola poskytuje pouze výcvik na řidičský průkaz typu B, což je standardní nabídka všech autoškol.

8.3 Hrozby

▪ Nekalá konkurence

Velkým problémem oboru je také nekalá konkurence. *Většina autoškol v Česku jsou „partyzáni“ s pouhým jedním autem, ulicí za zády a testy v podpaží.*⁶ Podle zkušeností představitelů asociace navíc dochází leckde k tomu, že autoškoly nevěnují svým žákům předepsaný počet hodin. Podbízení má i další formu - autoškoly často provozují bývalí policisté či vojáci s výsluhným osm tisíc měsíčně a tudíž nejsou životně závislí na zisku z podnikání. To se týká i důchodců, kteří mají autoškolou spíše jako koníčka. Ostatní, co podnikají „naplno“, se pak cítí vůči „partyzánům“ znevýhodnění. [7]

▪ Legislativní změny

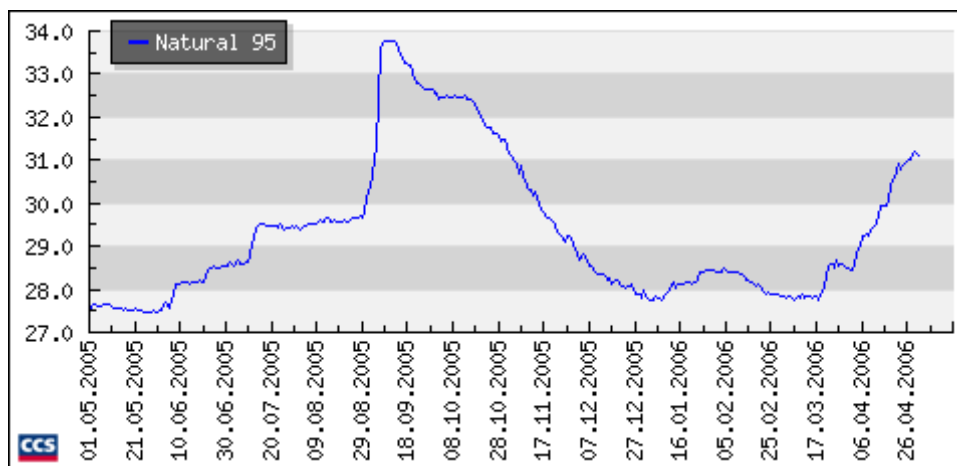
Autoškola se často musí vyrovnávat se změnami v zákonech. Například v 2001, kdy se zaváděli pozměněné zkouškové testy, se autoškola Prima potýkala s akutním nedostatkem zákazníků, kteří pod vlivem tisku a televize odkládali získání řidičských průkazů, jelikož se obávali obtížných testů.

Jednou z legislativních změn je i nabízení služeb cizincům. Bohužel se legislativa v této oblasti změnila v neprospěch českých autoškol, které tím přicházejí především o německou klientelu. Úřad ustoupil tlaku Německa, kde je při odebrání řidičského průkazu pro přestupek jeho opětovné získání obtížné. Zájemci o vydání oprávnění k řízení auta se totiž musí podrobit velmi náročnému psychologickému vyšetření. Raději si tedy zaplatí kurz v Čechách. Podle směrnice však bude nadále řidičská oprávnění vydávat jen stát, kde žadatel obvykle pobývá. Zahraniční klient po úspěšném složení zkoušky z odborné způsobilosti však získají certifikát, který předloží orgánům v zemi svého trvalého bydliště. Na nich záleží, zda mu na základě certifikátu řidičské oprávnění vydají.[8]

⁶ <http://www.autoskol.cz/phprs/view.php?cislocclanku=2004010110>

- Nestálé ceny pohonných hmot

Graf č. 14: vývoj cen benzínu v Ústeckém kraji období 1. 5. 2005-26. 4. 2006



zdroj: <http://www.ccs.cz/www/?action=rady>

- Vstup nového konkurenta

8.4 Příležitosti

- **Rozšíření rozsahu služeb (nabídka řidičského oprávnění pro skupiny T,C, D)**
Autoškola Prima v současné době nabízí pouze kurz pro získání řidičského průkazu typu B. Pokud by firma dokázala rozšířit nabídku na řidičské průkazy pro traktor (skupina T), nákladní automobil (skupina C) a autobus (skupina D), tak by nebyla závislá na jediném tržním segmentu. Navíc v regionu, kde autoškola Prima působí, jsou pouze 2 konkurenční autoškoly s tímto rozsahem poskytovaných služeb a v celém Ústeckém kraji jich je 10. Hlavní překážkou při vstupu na tento segment je samozřejmě obstarání adekvátního vozového parku a příslušných licencí pro zahájení výuky, což je pro malou autoškolu finančně náročné.
- **Rozšíření sítě poboček**

9 Vlastní návrhy a doporučení v oblasti marketingové komunikace autoškoly Prima

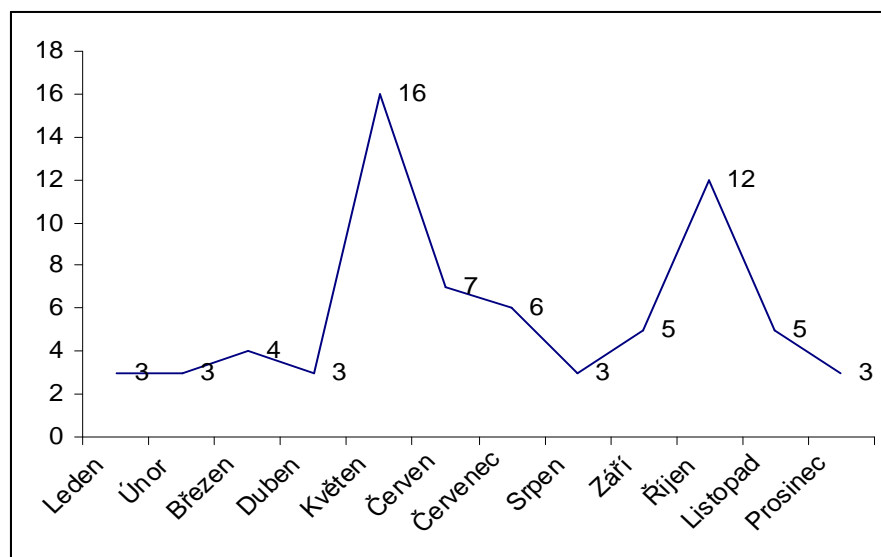
9.1 Osobní prodej

Osobní prodej tvoří u autoškoly nedílnou součást marketingové komunikace. Vzhledem k výsledku průzkumu, který ukázal, že student hledí při výběru autoškoly na názor a volbu ostatních spolužáků, lze tvrdit, že osobní prodej je pro autoškolu jedna z nejučinnějších složek komunikačního mixu. Systematické navštěvování středních škol a učilišť je výborným výchozím bodem pro získání nových zákazníků. V příloze č. 2 je uveden seznam veškerých středních škol a učilišť, které jsou v nejbližším okolí autoškoly. Přímé oslovení studentů ve třídě má hned několik výhod. Při představování autoškoly majitel prezentuje firmu naráz velkému počtu možných zájemců, a přestože někteří nemají o řidičský průkaz zrovna zájem, dostane se jim alespoň jméno autoškoly do podvědomí. Jak již bylo uvedeno, při rozhodování se studenti navzájem ovlivňují a získání několika jedinců je dobrým předpokladem pro získání velké části třídy. Při odhadu, že na každé střední škole a učilišti je minimálně jedna třída, ve které studenti dovrší plnoletosti, se vytváří velmi početná skupina potencionálních klientů.

9.2 Reklama

Reklama je osvědčeným nástrojem komunikačního mixu, ale autoškola Prima ji nevyužívá. Při zahájení činnosti autoškoly podala tištěnou reklamu do místních novin, avšak dále v tom již nepokračovala. Pro zkvalitnění marketingové komunikace bych navrhnul v této činnosti pokračovat. Konkrétně se jedná o Kadaňské noviny, které vycházejí každých 14 dnů a mezi obyvateli Kadaně jsou velmi populární. Kadaňské noviny jsou ale pouze místním plátkem, který nepřesahuje hranice města, a proto by autoškola měla podávat inzeráty i v jiných novinách jako je například Severočeský deník, jehož pokrytí je mnohem širší. Vzhledem k nákladnosti by se inzeráty mohly podávat pouze v určitých obdobích. Při jejich určení se může vycházet z poptávkové křivky zobrazené v následujícím grafu č. 15, tzn. na začátku školního roku, v dubnu a květnu, kdy je zájem o řidičské průkazy nejvyšší.

Graf č. 15: Počet zájemců o řidičský průkaz typu B v jednotlivých měsících roku 2005



Dalším médiem pro přenos reklamního sdělení je rozhlas. V regionu působí několik rozhlasových stanic, které nabízejí možnost umístění reklamy. V níže uvedené tabulce č.7 jsou uvedeny ceny za třicetisekundový spot v různých časových pásmech, přičemž AVP je průměrná cena třicetivteřinového spotu v primetime (06-19), AQH označuje průměrný počet posluchačů ve čtvrt hodině primetime v tisících a CPT je cena za zasažení jednoho tisíce posluchačů. Preferoval bych rádio Agara, které je oblíbené mezi mladšími posluchači a u kterého je větší pravděpodobnost zasažení cílového publika.

Tabulka č. 7: ceny za půlminutovou sekundovou reklamu u regionálních rozhlasových stanic

	6-7	7-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	AVP	AQP	CPT
FM Labe	500	600	500	300	300	300	300	408	4	101.9
Rádio Děčín	350	600	850	800	600	600	200	685	5	136.9
Rádio Agara	600	850	1000	700	400	350	270	688	5	137.7
North Music	700	1300	1700	1400	1500	700	520	1369	14	98.7
Rádio Most	350	700	850	600	350	300	240	573	3	191

Zdroj: <http://www.radiotv.cz/reklama/>

9.3 Podpora prodeje a public relations

Jedním z nástrojů podpory prodeje mohou být studentské či hromadné slevy. Studenti ve třídě pak budou motivováni k tomu, aby postupovali při výběru autoškoly jednotně. Dalším nástrojem může být poskytování slev těm, kteří autoškolu doporučí dalším zájemcům o řidičský průkaz. Autoškola by pak při stanovování ceny výcviku přihlížela k tomu, kolika osobám zákazník autoškolu doporučil. Podmínkou by samozřejmě bylo, aby tyto osoby skutečně u autoškoly výcvik zahájily.

Sponzorství je dalším vhodným nástrojem pro zvýšení povědomí o autoškole. Vhodnou příležitostí jsou maturitní plesy nebo jiné studentské aktivity, na kterých je velká pravděpodobnost, že osloví potenciální publikum. Sponzorským darem může být přímo

- peněžní částka
- poukázka na bezplatný řidičský kurz
- kupóny na slevu v různých hodnotách.

Závěr

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že se konkurence autoškoly Prima dělí na dvě skupiny, lišící se v určitých charakteristikách. První skupina zahrnuje malé autoškoly, které

- poskytují pouze kurzy pro získání řidičského průkazu typu B a kondiční jízdy
- byly založeny až v druhé polovině 90. let
- nabízejí nižší cenu kurzu oproti větším autoškolám
- procento úspěšnosti složení zkoušky na první pokus se u těchto autoškol pohybuje v intervalu od 88% do 91%, což jsou hodnoty vyšší než u větších autoškol
- majitel je zároveň instruktorem a jediným kmenovým zaměstnancem firmy
- počet zákazníků za sledované období (2000-2005) je u těchto autoškol velmi vyrovnaný

Do druhé skupiny pak patří autoškoly, které

- poskytují kurzy na všechny typy řidičských průkazů tj. A, B, C, D včetně přívěsů
- byly založeny na počátku 90. let
- profitují z dlouholetých kontaktů na středních školách a učilištích
- zaměstnávají více instruktorů
- v roce 2000 zaznamenaly prudký pokles zákazníků a již nikdy se jim nepodařilo dosáhnout takové úrovně, jako byla před tímto rokem
- nabízejí kurz pro řidičské oprávnění typu B za ceny vyšší než je tomu u menších autoškol

Na základě dotazníku byly zjištěny některé skutečnosti, které poškozují image firmy, čímž autoškola přichází o potenciální zákazníky. Jedná se především o přístup instruktora ke klientům během jízd, který je hodnocen z pohledu velké části zákazníků (45%) negativně. Instruktor, ve snaze připravit své klienty řádně k praktickým zkouškám, zbytečně vytváří při výcviku nepříjemnou a napjatou atmosféru. Následkem toho klienti nedoporučují

služby autoškoly Prima v okruhu svých přátel a známých, což pro autoškolu znamená značnou ztrátu potenciálních zákazníků, vezmeme-li v úvahu, že 40% zájemců o řidičský průkaz se při výběru autoškoly řídí doporučením svých přátel a známých. Navzdory nespokojenosti zákazníků s přístupem instruktora během praktických jízd je 85% klientů přesvědčeno, že je autoškola kvalitně připraví na závěrečné praktické a teoretické zkoušky.

Jedním z klíčů ke zvýšení konkurenceschopnosti autoškoly Prima může být

- efektivní marketingová komunikace orientovaná na studenty středních škol a žáky učilišť, neboť právě tato věková skupina nabízí nejvíce potenciálních zákazníků
- vstřícný přístup ke klientům a nalezení vhodné rovnováhy mezi platícím zákazníkem a učitelem především v praktických jízdách
- vyzdvižení individuálního přístupu ke klientům oproti velkým autoškolám Profi a Omega
- navázání těsnějších kontaktů se školami v regionu s možností dlouhodobější spolupráce, tj. využívání prostor školy k výuce, poskytování množstevních slev studentům dané školy atd.

Pro jednu čtvrtinu zákazníků hraje cena rozhodující roli, ale s ohledem na relativně malé rozpětí cen kurzu (od 7900 Kč do 8900 Kč) lze usuzovat, že cenová politika nebude rozhodující při získávání konkurenční výhody.

Závěrem lze říct, že příprava zákazníků pro získání řidičského oprávnění je (vzhledem k délce kurzu, který může trvat až 12 týdnů) služba, kde firma má možnost vytvořit úzký vztah se zákazníkem. Pokud zákazník získá řidičský průkaz a zároveň bude spokojen s průběhem kurzu, stane se účinným nástrojem v boji proti konkurenci.

Seznam použité literatury

- [1] GLOGAR, A. Jak děláme marketing. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- [2] KOTLER, P. Marketing Management. Děčín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2
- [3] SIMOVÁ, J. Marketingový výzkum. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1996. ISBN 80-7372-014-0
- [4] STRNAD, P. a Dědková, J. Strategický marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004. ISBN 80-7083-826-4
- [5] TOMEK, J. Základy strategického marketingu. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-8
- [6] <http://www.autoskol.cz/phprs/index.php>
- [7] <http://www.autoskol.cz/phprs/view.php?cislocclanku=2004010110>
- [8] http://ihned.cz/1-10073040-15451540-000000_d-31

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Adresy konkurenčních autoškol
- Příloha č. 2: Seznam středních škol a učilišť v regionu
- Příloha č. 3: Popis jednotlivých řidičských skupin
- Příloha č. 4: Dotazník